
Brösel, Gerrit ; Dintner, Rolf ; Keuper, Frank:

***Quo vadis Unternehmensführung? Über die nicht vorhandene
Dichotomie von Sach- und Dienstleistungsunternehmen***

Zuerst erschienen in:

Burkhardt, Thomas/Körnert, Jan/Walther, Ursula (Hrsg.): Banken,
Finanzierung und Unternehmensführung : Festschrift für Karl
Lohmann zum 65. Geburtstag ; Berlin: Duncker & Humboldt, 2004,
ISBN 3-428-11527-9
S. 11-28

Quo vadis Unternehmensführung?

Über die nicht vorhandene Dichotomie von Sach- und Dienstleistungsunternehmen

Von Gerrit Brösel, Rolf Dintner und Frank Keuper

A. Unternehmensführung – eine Frage von Sach- oder Dienstleistungsproduktion?

Der Jubilar, dem diese Festschrift gewidmet ist, hat sich in zahlreichen Beiträgen intensiv mit Fragen der „Unternehmensführung in Finanzdienstleistern“ – und hier hauptsächlich mit liquiditätsmäßig-finanziellen Fragestellungen – auseinandergesetzt.¹ Seit einigen Jahren befaßt sich *Karl Lohmann* schließlich vornehmlich mit den branchenspezifischen Auswirkungen, die sich insbesondere durch die technologischen Veränderungen im Umsystem der Finanzdienstleister ergeben.² Aufgrund dieser fortschrittlichen Affinität des geschätzten Jubilars steht in diesem Festschriftbeitrag die Frage im Mittelpunkt, ob in Anbetracht der sogenannten Konvergenz der Branchen aus Sicht der normativen und strategischen Unternehmensführung die Festlegung der unternehmerischen Vision und der Unternehmensphilosophie und damit das unternehmerische Selbstverständnis, welches fundamental für die Ausgestaltung von Unternehmensgesamt-, Wettbewerbs- und Funktionalstrategien verantwortlich ist, (noch) durch den Charakter der zu erbringenden Leistung determiniert wird. Es soll also analysiert werden, ob vor dem Hintergrund der zu verzeichnenden Veränderungen im Umsystem der (Finanz-)Dienstleistungs- und auch der Sachleistungsunternehmen derzeit und vor allem in der Zukunft noch von *der* Unternehmensführung in (Finanz-)Dienstleistungsunternehmen sowie von *der* Unternehmensführung in Sachleistungsunternehmen gesprochen werden kann.

Märkte (also die Umwelt von Unternehmen) können allgemein (wie auch Unternehmen selbst) als *Systeme* bezeichnet werden. Vor dem Hintergrund, daß sich Komplexität – vereinfacht betrachtet – in der Anzahl und Vielfalt der Elemente und Relationen ausdrückt, sind Märkte und Unternehmen äußerst kom-

¹ Vgl. u. a. *Lohmann* (1970); *Lohmann* (1989); *Lohmann* (2000).

² Vgl. *Körner/Lohmann* (2000); *Lohmann* (2002) u. insbesondere *Burkhardt/Lohmann* (1998a); *Burkhardt/Lohmann* (1998b).

plexe Systeme. Dabei stellt die Gesamtheit der Märkte das Umsystem für das System „Unternehmen“ dar, wobei zwischen Umsystem und System eine beidseitig offene Input-Output-Beziehung existiert. Aufgrund der Relation von Markt und Unternehmen besteht zwischen der Markt- und der Unternehmenskomplexität zwangsläufig ein Komplexitätsgefälle, weil ein Unternehmen lediglich ein Bestandteil des Umsystems „Markt“ ist.³

Aufgabe der Unternehmensführung ist demnach verallgemeinert, die Festlegung anzustrebender Unternehmenseffektivität und Unternehmenseffizienz und damit das Komplexitätsgefälle so zu handhaben, daß die Anforderungen und Wirkungen der Marktkomplexität sowie ihre Entsprechung in der Unternehmenskomplexität in angemessener Weise aufeinander abgestimmt werden, um so die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.⁴ Hierdurch werden sowohl die von dem Unternehmen einbezogene Markt- als auch die Unternehmenskomplexität selbst zweck- und zielgerichtet bestimmt und – wie zum Beispiel im Rahmen der Konvergenz – beeinflußt. Zwischen Markt- und Unternehmenskomplexität besteht jedoch kein Über- oder Unterordnungsverhältnis, so daß einer bestimmten durch die Unternehmensführung festgelegten Marktkomplexität beispielsweise durch eine minimale Unternehmenskomplexität zu entsprechen wäre. Hieraus resultiert, daß eine Differenzierung in ein Satisfaktionsziel (angemessene relevante Marktkomplexität) und ein Extremalziel (minimale Unternehmenskomplexität) nicht zulässig ist.⁵ Vielmehr sind sowohl die anzustrebende Marktkomplexität als auch die anzustrebende Unternehmenskomplexität als Satisfaktionsziele zu formulieren.

Bei der *Ausgestaltung der Unternehmensführung* geht es somit um die Planung, Steuerung und Kontrolle umwelt- und unternehmensbezogener Variablen im Hinblick auf die Konfiguration einer bestmöglichen Unternehmenskomplexität sowie im Hinblick auf die Auswahl und zum Teil auch auf die Gestaltung einer bestmöglichen Marktkomplexität. Hierdurch wird dem Unternehmenszweck⁶ „langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens“ sowie den daraus abgeleiteten Unternehmenszielen⁷ „Effektivität“ und „Effizienz“ bestmöglich Rechnung getragen. Somit hat die Unternehmensführung als psychisches Subsystem die Aufgabe, die Strukturbildung des sozio-ökonomischen Systems „Unternehmen“ zu initiieren und damit gleichzeitig den Reaktionsimpuls, also das Unternehmensverhalten, in concreto zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. So wird das Unternehmen in die Lage versetzt, Umsystemimpulsen adäquate Regulativa potentiell und situativ entgegenzustellen.

³ Vgl. auch Zelewski (1999), S. 53 ff., insbesondere Abbildung A 15 auf S. 67.

⁴ Vgl. Keuper (2004), S. 1 ff.

⁵ Vgl. Keuper (2004), S. 3 f.

⁶ Vgl. Hering (2003), S. 9.

⁷ Vgl. Rollberg (1996), S. 9; Keuper (2001), S. 7 f.

Die Unternehmensführung hat damit die Aufgabe, das Produktionsprogramm, das Produktkonzept, den Produktionsprozeß und die Produktionspotentiale zweck- und zielgerichtet strategisch und operativ auszugestalten, um einerseits den Nachfragerpräferenzen unter wettbewerblichen Aspekten zu entsprechen und andererseits gleichzeitig, durch die Konfiguration der vier „P“, die Wettbewerbsstruktur zu verändern.⁸ Zentral für die operative Ausgestaltung der Planung, Steuerung und Kontrolle der vier „P“ ist der Charakter der zu vermarktenden Produkte – *Sachgüter oder Dienstleistungen*. Es stellt sich somit die Frage, ob Dienst- und Sachleistungen vor dem Hintergrund der Veränderungen im Unsystem des sozio-technischen Systems disjunkte Leistungsergebnisse darstellen, welche nicht nur eine unterschiedliche Ausgestaltung des 4-P-Konzeptes, sondern vor allem eine unterschiedliche Unternehmensführung bedingen.

B. Konvergenz – eine branchenübergreifende Entwicklung

Seit geraumer Zeit lösen sich die althergebrachten Strukturen im Sektor „*Finanz- und Versicherungsdienstleistungen*“ auf.⁹ Während in den USA, England und Frankreich ein Trend zum Universalbankensystem zu verzeichnen ist, wird dies in Deutschland durch spezialisierte Dienstleister in Frage gestellt. Gleichzeitig beteiligen sich europäische Banken verstärkt an Übernahmen in den USA, wohingegen US-Banken versuchen, in das europäische Investitionsgeschäft einzudringen. Auf der einen Seite konzentrieren sich deutsche Großbanken auf die Betreuung solventer Privat- und Firmenkunden, auf der anderen Seite wird das internetbasierte Massengeschäft in Anbetracht der geringen Kosten in der Prozeßabwicklung immer interessanter. Zudem sollen Investitionen in moderne Informations- und Kommunikationstechnologien einen weiteren Zugang zu Bankdienstleistungen erschließen. Sparkassen arbeiten vermehrt zusammen, wie dies die Wertpapier-Service-Bank (WPS) beispielhaft verdeutlicht. Darüber hinaus erhält das Universalbankensystem Konkurrenz von Finanzdienstleistern, welche branchentypische Geschäftsfelder besetzen. Hinzu kommt, daß branchenfremde Anbieter in das klassische Betätigungsfeld von Finanzdienstleistern eintreten und Geschäftsfelder besetzen. So basierte die Geschäftsidee von Paybox, an der die Deutsche Bank zu 50 Prozent beteiligt war, darauf, daß mit Hilfe eines Mobiltelefons Zahlungen abgewickelt werden konnten, um so die Kreditkarte als Zahlungsmittel zu ersetzen beziehungsweise zu ergänzen. Cortal Consors und maxblue¹⁰ verdeutlichen ferner die zunehmende Virtualisierung von Finanz-

⁸ Vgl. Corsten/Friedl (1999), S. 28 f.

⁹ Vgl. Noller (2001), S. 18 ff. Vgl. auch die Beiträge von Körnert, Reus/Benner, Straßner/Holdschick und Walther in diesem Band.

¹⁰ Siehe Körnert-Wolf (2000).

dienstleistern. Somit zeichnet sich schließlich seit geraumer Zeit auch der globale Bankensektor durch eine massive *Konvergenz der Märkte*¹¹ aus.

Zudem ist ein *Trend* dahingehend zu erkennen, daß in Zukunft Primärbanken als lokale Vertriebseinheiten agieren, welche von Kompetenzzentren unterstützt werden, die Finanzprodukte kundenindividuell massenhaft und somit stark differenziert und gleichzeitig kostengünstig als Back-Office-Gesellschaft produzieren können.¹² Hierdurch bleibt den Finanzdienstleistern die Kundennähe erhalten, wobei gleichzeitig „Economies of Stream“, „Economies of Savings“, Kostendegressionseffekte, „Economies of Speed“ und „Economies of Quality“ realisierbar sind.¹³ Entsprechend wird in diesem Zusammenhang häufig von der Fabrikation von Finanzdienstleistungen gesprochen, was nichts anderes als eine Industrialisierung von Dienstleistungen ist.¹⁴

Das Phänomen der Konvergenz induziert branchenübergreifende Veränderungen in der Art und Weise der Beschaffung, Leistungserstellung und Vermarktung von Produkten. Unternehmensgesamt- und wettbewerbsstrategisch kann unter *Konvergenz* – losgelöst von der Digitalisierung, welche häufig im Zusammenhang mit dem Begriff „Konvergenz“ genannt wird – ein „[...] Prozeß der Interaktion zwischen der Unternehmensumwelt beziehungsweise der Wettbewerbsstruktur und der Unternehmens(gesamt)strategie verstanden werden, welcher zur strukturellen Verbindung bislang getrennter Märkte führt“¹⁵. Als Paradebeispiel eines konvergierenden Marktes läßt sich die TIME-Branche anführen, welche durch Angebote integrierter Dienstleistungen und Technologien (Systemprodukte) gekennzeichnet ist, wie beispielsweise die Bereitstellung eines Inhalteangebots über den Internet-Zugang eines Multimedia-PCs.¹⁶ Aber auch das Mobiltelefon, welches nicht nur Telefonie-, sondern auch Organizer-Funktionen und eine digitale Kamera beinhaltet, stellt ein geradezu klassisches Systemprodukt einer Konvergenzentwicklung dar. Die zunehmende Verschmelzung des Sachgutes „Automobil“ mit Telematikleistungen, die Verbindung von Automobilproduzenten und Finanzdienstleistern zu einer Autobank sowie die zunehmenden Dienstleistungen, welche, wie etwa Mobilitätsgarantien in der Nachkaufphase, den Kunden binden sollen, verdeutlichen die branchenübergreifende Konvergenz.

Vor dem Hintergrund der hohen Marktdynamik bedingt die Komplexität der Systemprodukte einen Anstieg der Kooperations- sowie Merger- und Akquisiti-

¹¹ Vgl. www.konvergenz-management.com.

¹² Vgl. Keuper/Wierzoch (2004).

¹³ Vgl. Keuper (2004), S. 126 ff.

¹⁴ Vgl. Scheer (2000), S. 1.

¹⁵ Thielmann (2000), S. 9.

¹⁶ Vgl. Keuper/Hans (2003a), S. 36 ff.

onstättigkeiten der betroffenen Unternehmen. Im Ergebnis führt dies zu einer Verschmelzung ehemals weitgehend voneinander getrennter Wertschöpfungsketten und Märkte.¹⁷ Zu beachten ist, daß die Konvergenz der Märkte dabei das Ergebnis dreier gleichzeitig auftretender und sich bedingender Entwicklungen ist:¹⁸

1. *Technologische Konvergenz*: Die fortschreitende Diffusion der Internet-Technologie und der Digitalisierung in vielfältige Branchen hinein sowie ihre dortige Verankerung ermöglichen eine multimediale Übertragung von Informationen.
2. *Konvergenz der Anbieterseite*: Antizipative ökonomische Rationalität beziehungsweise die potentielle Substituierbarkeit von Leistungskomponenten ermöglichen eine Leistungsbündelung von Funktionalitäten und Komponenten. Insbesondere die zunehmende Bedeutung von Systemprodukten erodiert bestehende Branchengrenzen und stellt starre Kompetenz- und Branchenstrukturen in Frage. Ziel dieser angebotsseitigen Konvergenz, welche wertschöpfungskettenübergreifend vertikal oder horizontal erfolgen kann, ist es, durch Neukombination bisher getrennter Aktivitäten in einer wirtschaftlichen Einheit die potentiellen Synergien für die beteiligten Unternehmen auszuschöpfen. Entsprechend kommt es zu einer Vielzahl vertikaler und horizontaler Kooperationsformen.
3. *Nachfrageseitige Konvergenz*: Es ist eine Integration der Nachfrage verschiedener Bedürfnisgruppen zu beobachten, welche zu einer Eliminierung bestehender Barrieren zwischen den bisher isolierten Bedarfsgruppen führt. Beispielsweise konvergieren beim „Online Banking“ die Bedarfsgruppe „Internetnutzer mit Interesse an Wirtschafts- und Finanzfragestellungen“ und die Bedarfsgruppe „Kapitalanleger“.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Konvergenz der Märkte als ein spezieller Innovationsprozeß von Branchen zu verstehen ist, welcher sich durch intensive, branchenübergreifende Wettbewerbsverflechtungen auszeichnet. Dabei erodieren zunehmend etablierte Branchengrenzen, wodurch die Lebenszyklen der betroffenen Branchen dramatisch verkürzt werden (Divergenz).¹⁹ Die gegenwärtigen Marktprozesse sind somit durch rasch wechselnde, strukturverändernde *Konvergenz und Divergenz* gekennzeichnet, was dazu führt, daß sich die bestehenden Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle immer schneller revolutionär und sprunghaft verändern.

¹⁷ Vgl. Keuper/Hans (2003a), S. 40 ff.; Keuper/Hans (2003b), S. 802 ff.; Keuper/Hans (2004).

¹⁸ Vgl. Keuper/Hans (2003a), S. 42 ff.

¹⁹ Vgl. Brösel/Keuper (2004), S. IX.

C. Mass Customization – eine branchenübergreifende Entwicklung

Die Idee *massenhafter kundenindividueller Finanzgeschäfte*, welche seit Beginn der Finanzwirtschaft existiert, findet im Sachgüterbereich sein Pendant im Konzept der *kundenindividuellen Massenproduktion*, welche auch *Mass Customization* genannt wird.²⁰

Grundsätzlich basieren die Ausführungen zur kundenindividuellen Massenfertigung auf dem Gedanken von Toffler, welcher die zunehmende Zersplitterung der Massenmärkte („*Entmassung*“) und somit die notwendige Orientierung der Produktherstellung an den heterogenen und hybriden Bedürfnissen des Einzelkunden vorhersagte.²¹ Eine weite Verbreitung erlangte die kundenindividuelle Massenproduktion durch die Weiterentwicklungen von Pine²², welche auch die Basis für die Arbeiten von Piller²³ darstellten. Eine zentrale Erweiterung im Hinblick auf eine simultane Berücksichtigung der strategischen Erfolgsfaktoren „Kosten“, „Qualität“ und „Zeit“ erfährt die kundenindividuelle Massenproduktion in der *kybernetischen Simultaneitätsstrategie*²⁴, wobei sich die kybernetische Simultaneitätsstrategie – im Gegensatz zur kundenindividuellen Massenproduktion und zu allen anderen Wettbewerbsstrategien – durch einen systemtheoretisch-kybernetisch sowie betriebswirtschaftlich fundierten Handlungsrahmen auszeichnet. Eines haben kundenindividuelle Massenproduktion und kybernetische Simultaneitätsstrategie jedoch gemeinsam: Beide Strategien integrieren den Kunden über das „normale“ Maß hinaus in den Leistungserstellungsprozeß.

Die kundenindividuelle Massenproduktion zielt auf eine verstärkte Individualisierung von Markttransaktionen und Leistungsangeboten ab. Insofern kann die kundenindividuelle Massenproduktion als die einzelkundenindividuelle Massenproduktion von Sachgütern und/oder Dienstleistungen für einen großen Absatzmarkt (kundenindividuelle Variantenfertigung) zu Kosten definiert werden, welche nahezu denen einer massenhaften (zielgruppenspezifischen) Fertigung eines zugrunde liegenden oder vergleichbaren Standardproduktes entsprechen (anonyme Variantenfertigung). Dabei werden die Informationen, welche zur Individualisierung des Leistungsangebots benötigt werden, zum Aufbau einer dauerhaften und individuellen Kundenbindung herangezogen.²⁵ Insofern stellt die kundenindividuelle Massenproduktion eine *hybride Wettbewerbsstra-*

²⁰ Die nachfolgenden Ausführungen lehnen sich eng an Keuper (2004), S. 78 ff.

²¹ Vgl. Toffler (1970), S. 19 ff.

²² Vgl. zum Beispiel Pine (1991).

²³ Vgl. zum Mass-Customization-Konzept ausführlich Piller (2000).

²⁴ Vgl. Keuper (2004).

²⁵ Vgl. Piller (2000), S. 206.

ategie dar, welche konträr zur klassischen Alternativhypothese von Porter steht.²⁶ Während Porter eine Unvereinbarkeit von Differenzierung und Kostenführerschaft postuliert, zielt die kundenindividuelle Massenproduktion gerade auf eine Konvergenz dieser beiden wettbewerbsstrategischen Strategiealternativen ab. Unternehmen, welche die Strategie der kundenindividuellen Massenproduktion verfolgen, sind beispielsweise Cisco, Motorola, VS Möbel, Paris Miki, Levis, Nike und Adidas.²⁷

Im Gegensatz zur klassischen Wertschöpfungskette steht die *Erhebung der Kundenwünsche* bei der kundenindividuellen Massenproduktion – ähnlich wie zum Beispiel beim massenhaften kundenindividuellen Kreditgeschäft – im Vordergrund der Betrachtung. In concreto bedeutet dies, daß die spezifischen Präferenzen eines jeden einzelnen Kunden aufzunehmen und zu analysieren sind.²⁸ Die spezifischen Kundeninformationen bilden zum einen die Datenbasis für klassische Marketing- und Absatzprognosen, deren Ergebnisse zum Beispiel für eine parallel verlaufende, zielgruppenorientierte, anonyme Massen- oder Variantenfertigung sowie für die Beschaffung beziehungsweise Produktion auftragsneutraler Module genutzt werden können. Zum anderen fließen die kundenindividuellen, interaktiv generierten Einzelinformationen in die spezifische *Konfiguration des Produktes* ein, wobei die Konfiguration jedoch weitgehend auf standardisierte Module zurückgreift. Im Anschluß an die Synthetisierung des Produktes erfolgt die *Beschaffung* der kundenindividuell zu erstellenden Module, wobei die vom Kunden gewünschten Spezifikationen an die Zulieferer – also an die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen – weitergegeben werden.²⁹ Generell besteht jedoch auch die Möglichkeit, daß die kundenindividuelle Produktkonzeption vollständig auf standardisierten Modulen basiert und somit letztlich in der Vielfalt der Modulkombinationsmöglichkeiten begründet ist. Auf Basis der auftragsneutralen Zulieferkomponenten und der auftragsneutralen Vorfertigung erfolgt dann – gegebenenfalls unter Einbeziehung individualisierter Komponenten – die kundenspezifische Variantenbildung (bei Finanzdienstleistungen in der Regel Losgröße eins).

Neben der Erhebung der kundenindividuellen Einzelwünsche und der Integration dieser Informationen in den intra- und interbetrieblichen Herstellungsprozeß ist der *Aufbau einer intensiven Kundenbeziehung*, wie auch in der Dienstleistungs- und insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche, die dritte tragende Säule dieses Konzeptes.³⁰ Während die Differenzierung durch die einzelkundenbezogene Erstellung von Produkten mit Hilfe einer individualisierten Va-

²⁶ Vgl. Porter (1999), S. 70 ff.

²⁷ Vgl. Piller (2000), S. 391.

²⁸ Vgl. Piller (2000), S. 207.

²⁹ Vgl. Piller (2000), S. 208.

³⁰ Vgl. Piller (2000), S. 208.

rianterfertigung (einzelkundenorientierte Variante) sowie durch den Aufbau einer dauerhaften, einzelkundenspezifischen Kundenbindung vollzogen wird, resultiert die Kosteneption aus Effizienzvorteilen in der Produktion. Diese Vorteile müssen vornehmlich mit Hilfe *moderner Informations- und Kommunikationstechnologien* und einer bestmöglich konfigurierten *Prozeßorganisation* auf Basis eines *modularen Produktaufbaus* erzielt werden.³¹ Insofern besteht die Hauptaufgabe der kundenindividuellen Massenproduktion darin, die *externe Produktvielfalt*, welche unabdingbare Voraussetzung für eine kundenindividuelle Leistungserstellung ist und von den Nachfragern wahrgenommen wird, durch eine möglichst geringe, von den Nachfragern nicht wahrnehmbare, *interne Produktvielfalt* zu erzielen, um so simultan externe Effektivitäts- und interne Effizienzpotentiale bestmöglich auszuschöpfen.

D. Konvergenz – Relaxation der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen durch Leistungsbündelung

Die voranschreitende Inter- und Intrabranchenkonvergenz führt zu einer zunehmenden Integration von Sach- und Dienstleistungen und somit zu einer *Leistungsbündelung*³² in Form von Systemprodukten, bestehend aus einer mehr oder weniger materiellen Kernleistung und *vielfältigen, einen Mehrwert schaffenden Dienstleistungen*. Unabhängig von der Branchenkonvergenz schafft die Betrachtung von Leistungsbündeln eine einheitliche und umfassende Leistungstypologie, welche gleichermaßen Geltung für den Sach- und Dienstleistungsbereich hat.³³ Bislang hat sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur kein einheitlicher Dienstleistungsbegriff³⁴ entwickelt, was vor allem an den Abgrenzungsschwierigkeiten zur Sachgüterproduktion liegt.³⁵ Unstrittig ist hingegen die Erkenntnis, daß enumerative Abgrenzungen³⁶ oder Negativdefinitionen³⁷ für eine dichotome Einteilung in Sach- und Dienstleistungen ungeeignet sind.³⁸ Die Mehrheit der Abgrenzungsversuche setzt an den Dimensionen der Leistung – also an der Analyse der Bereitstellungsleistung, des Leistungsergebnisses sowie des (finalen) Leistungserstellungsprozesses – an.³⁹

³¹ Vgl. Filler (2000), S. 200 ff.

³² Siehe Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumler (1993), S. 395 ff. ausführlich zu den Ausführungen in diesem Abschnitt.

³³ Vgl. Hildebrand (1997), S. 38.

³⁴ Unternehmensinterne Dienstleistungen werden nachfolgend nicht betrachtet.

³⁵ Vgl. zum Beispiel Altenburger (1980), S. 26 ff.

³⁶ Vgl. zum Beispiel Longeard (1981), S. 233.

³⁷ Vgl. zum Beispiel Altenburger (1980), S. 12 f.

³⁸ Vgl. Meyer (1990), S. 176.

³⁹ Vgl. zu den Dimensionen ausführlich Engelhardt (1990), S. 278 ff.

Das Kriterium der *Bereitstellungsleistung* zielt auf die Betrachtung der internen Potentiale und Verbrauchsfaktoren und somit auf die Fähigkeit und Bereitschaft zur Ausübung einer Tätigkeit ab. Damit wird als Vermarktungsobjekt nicht das fertige Produkt, sondern die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Erbringung einer Leistung in den „Produktstatus“ erhoben. Der potentialorientierte Dienstleistungsbegriff ist jedoch nicht trennscharf, weil zum Beispiel im Rahmen von Standardisierungsmöglichkeiten sowie beim Einsatz von sogenannten Trägermedien eine Dichotomie zwischen Sachgüter- und Dienstleistungsproduktion nicht mehr aufrechterhalten werden kann. So sind bei Softwareunternehmen, welche zum Beispiel Standardsoftware entwickeln und deshalb eher dem Dienstleistungsbereich zugeordnet werden können, große Teile des Leistungsergebnisses vorab produzierbar und folglich neben der Fähigkeit und Bereitschaft auch unmittelbar Objekt der Vermarktung.⁴⁰ Da eine unipolare Zuordnung der auf der CD befindlichen Software als Fähigkeit und Bereitschaft beziehungsweise als fertiges Produkt nicht möglich ist, kann auch keine eindeutige Aussage über den Charakter – Dienstleister oder Sachgüterproduzent – des Softwareunternehmens getroffen werden. Zudem werden einige spezielle Sachgüter ebenfalls nur als Leistungsversprechen angeboten, so zum Beispiel bei der Auftragsfertigung oder im Rahmen der kundenindividuellen Massenproduktion, wo zum Zeitpunkt des Angebots noch keine fertigen Produkte vorliegen. Darüber hinaus führen die Leistungsbündel als Ausprägung eines Systemproduktes auf konvergierenden Märkten dazu, daß Dienstleistungen und Sachgüter in einem „Paket“ angeboten werden.

Im Gegensatz zur Bereitstellungsleistung stellt die *Immaterialität*, bezogen auf das *Ergebnis einer Leistungserstellung*, das in der Literatur am längsten und häufigsten diskutierte Merkmal von Dienstleistungen dar.⁴¹ Hier handelt es sich um ein charakterisierendes, nicht jedoch um ein konstituierendes Merkmal. So beinhalten viele populärwissenschaftlich als Dienstleistung bezeichnete Leistungen durchaus materielle Ergebnisbestandteile (zum Beispiel ein repariertes Auto), was eine scharfe Trennung von Dienstleistungen und Sachgütern erschwert.⁴² Umgekehrt weisen insbesondere die Auftragsproduktion, aber auch die kundenindividuelle Massenproduktion, immaterielle Ergebnisbestandteile auf (zum Beispiel Beratungsgespräche). Darüber hinaus führt die bereits angesprochene Verwendung von Trägermedien zu einer Vermischung materieller und immaterieller Leistungsbestandteile. Insofern existiert realiter ein *Kontinuum* zwischen einem relativ geringen und einem relativ hohen Anteil an materiellen beziehungsweise immateriellen Ergebnisbestandteilen. Dies zeigt sich

⁴⁰ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumler (1993), S. 399.

⁴¹ Dieses Kennzeichen der Immaterialität geht auf Jean-Baptiste Say zurück. Vgl. Say (1852), S. 87.

⁴² Vgl. Engelhardt (1990), S. 279.

auch deutlich in Systemprodukten auf konvergierenden Märkten.⁴³ So ist der Absatz von Spielekonsolen ohne entsprechende Software, welche aus dem Internet heruntergeladen werden kann, undenkbar.

Häufig wird in der Literatur – mit der Abwendung von der Ergebnisorientierung und der Hinwendung zu einer *Prozeßorientierung* – eine Differenzierung von Sach- und Dienstleistungen durch die *Integration des „externen Faktors“* in den Leistungserstellungsprozeß vollzogen.⁴⁴ Dabei werden unter „externen Faktoren“ Personen (zum Beispiel Nachfrager), Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter und/oder Informationen verstanden, welche zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich eines Dienstleisters gelangen und mit internen Produktionsfaktoren in den Leistungserstellungsprozeß integriert werden.⁴⁵ Demzufolge liegt ein Dienstleistungsprozeß immer dann vor, wenn der Anbieter der Bereitstellungsleistung seine „internen Produktionsfaktoren“ mit dem nicht frei disponierbaren „externen Faktor“ so kombiniert,⁴⁶ daß ein Leistungserstellungsprozeß initiiert wird und der „externe Faktor“ dabei eine Transformation erfährt.⁴⁷ Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß zum einen auch bei der Sachgüterproduktion, so zum Beispiel bei der kundenindividuellen Massenproduktion, Informationen des Nachfragers für die Leistungserstellung benötigt werden und zum anderen die Information als eigenständiger („externer“) Faktor kritisch zu betrachten ist, weil sowohl Menschen als auch Objekte gleichzeitig Trägermedien im Hinblick auf die Informationsversorgung darstellen.⁴⁸ Letztlich sind aber auch die herausragende Stellung des „externen Faktors“ sowie seine Bezeichnung selbstkritisch zu hinterfragen. So sind bei jeder Produktion mehr oder weniger „externe Faktoren“ zu berücksichtigen beziehungsweise erfahren „externe Faktoren“ eine Transformation. Beispielsweise stellen quantitative oder qualitative Erweiterungen informations- und kommunikationstechnologischer Sachanlagen im Bankensektor oder die kundenindividuelle Fertigung des Systemproduktes „Multimedia-PC“ eine Leistungserbringung am „externen Faktor“ dar.

Zudem ist auch die nicht freie Disponierbarkeit des „externen Faktors“ kein konstituierendes Merkmal, weil in der Regel sowohl „interne Faktoren“, wie zum Beispiel Mitarbeiter oder Technologien, als auch andere „externe Faktoren“, wie zum Beispiel spezifische Rohstoffe, Komponenten oder Baugruppen, nicht immer autonom disponibel sind. Letztlich wird der „externe Faktor“ somit lediglich durch seine *Bereitstellung über den Absatzmarkt* charakterisiert, wobei dies jedoch keinerlei Auswirkungen auf seine für die Dienstleistungsproduk-

⁴³ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 400.

⁴⁴ Vgl. zum Beispiel Lehmann (1989), S. 102.

⁴⁵ Vgl. Brüttgen/Ludwig (1997), S. 22.

⁴⁶ Vgl. Engelhardt (1990), S. 280 f.

⁴⁷ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 401.

⁴⁸ Vgl. Keuper (2002), S. 119 ff.

tion nicht vorhandene konstituierende Eigenschaft hat. Im Gegenteil, die nicht vorhandene konstituierende Eigenschaft wird dadurch sogar noch verstärkt, weil die zumindest temporäre Anwesenheit des „externen Faktors“ während der Produktion dem Absatz dient (Uno-acto-Prinzip), womit der „externe Faktor“ nicht der Produktion, sondern der Leistungsverwertung zuzuordnen ist.⁴⁹

Die dargestellten Abgrenzungsversuche verdeutlichen, daß es bisher keine allgemein anerkannte Dienstleistungsdefinition gibt, welche für die nötige Trennschärfe im Hinblick auf die Sachgüterproduktion sorgt. Dies gilt umso mehr, je voranschreitender die Konvergenz mit der Entstehung von Systemprodukten – bestehend aus materiellen Kernleistungen und satellitenartig arrangierten Dienstleistungen – ist. Insofern läßt sich schlußfolgern, daß materielle und immaterielle Bestandteile des Leistungsergebnisses grundsätzlich unabhängig davon sind, ob und wie der Leistungserstellungsprozeß seitens des „externen Faktors“ initiiert und mitgestaltet wird.⁵⁰ Analog hierzu kann attestiert werden, daß ebenfalls die Tatsache und der Umfang, in welcher der Leistungserstellungsprozeß vom „externen Faktor“ initiiert und mitgestaltet wird, nicht zwingend zu bestimmten materiellen oder immateriellen Ausprägungen des Leistungsergebnisses führt.⁵¹ Somit lassen sich die jeweiligen materiellen und immateriellen Ergebnisbestandteile auf einem Kontinuum abtragen, wobei jedoch eine reine Sachleistung nicht existiert, weil Sachleistungen ohne die Inanspruchnahme von Dienstleistungen nicht vorstellbar sind (Dualismusthese).⁵² Letztlich stellen alle Absatzobjekte, insbesondere jedoch auf konvergierenden Märkten, Leistungsbündel dar, für deren Erstellung eine Vielzahl *autonom*er und *integrativer Prozesse* erforderlich ist. Integrative Prozesse, das heißt Kombinationen aus internen Produktionsfaktoren und dem „externen Faktor“, sind dabei an jeder Stelle der Wertschöpfungskette möglich (*Integrationstiefe*), wobei die *Integrationsintensität* unabhängig von der jeweiligen Integrationstiefe sein kann.

Aus der Abbildung 1 wird deutlich, daß Systemprodukte, also Leistungsbündel und kundenindividuelle Massenprodukte, sowohl über eine materielle Kernleistung mit satellitenartig arrangierten „Value-added Services“ verfügen können als auch überwiegend immateriell und damit in der Regel digitalisiert mit relativ geringen materiellen Sekundärleistungen – wie dies bei Finanzdienstleistern der Fall ist – als Systemprodukt angeboten werden. Insofern haben sich Unternehmen, welche eine kundenindividuelle Massenproduktion verfolgen oder auf konvergierenden Märkten agieren, als Dienstleister zu betrachten, weil sie einen relativ hohen Integrationsgrad im Hinblick auf die Einbeziehung des

⁴⁹ Vgl. Bolsenkötter (1993), Sp. 549 f.

⁵⁰ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 405.

⁵¹ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 405.

⁵² Vgl. zu entsprechenden Verbundsystemen Corsten (2001), S. 356 f.

„externen Faktors“ in die Wertschöpfungskette aufweisen. Dabei führt die Integration des „externen Faktors“ immer auch zu einer zumindest temporären Interaktion mit ihm.

Aus Sicht der Konvergenz kommt es somit zu einer Relaxation der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, weshalb die Unternehmensführung sich selbst und das gesamte Unternehmen zwingend als Dienstleister zu begreifen hat.

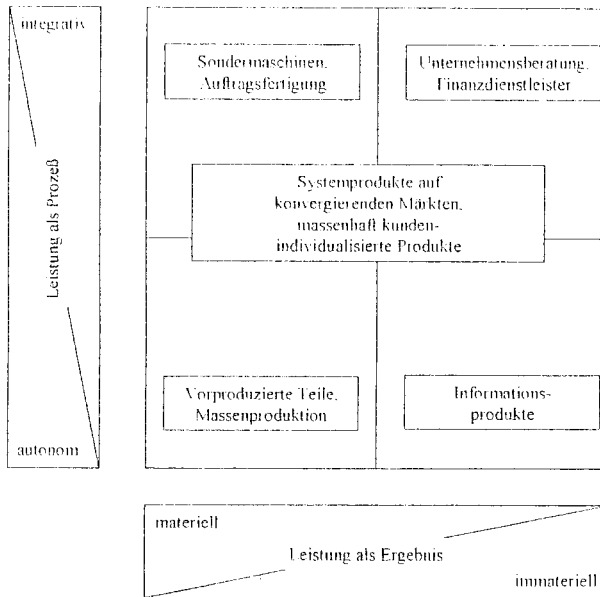


Abbildung 1: Leistungstypologisierung⁵³

E. Mass Customization – Relaxation der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen durch die Schaffung eines einheitlichen Interaktionsparadigmas

Der Wandel zur Einzelkundenorientierung im Rahmen der kundenindividuellen Massenproduktion bedingt, daß es erstmals zu einem einheitlichen *Interaktionsparadigma für die normative und strategische Unternehmensführung* kommt.⁵⁴ Während das traditionelle Rollenverständnis des *Konsumgüterproduzenten* sich am neobehavioristischen *Stimulus-Organism-Response-Paradigma*

⁵³ In Anlehnung an Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 417.

⁵⁴ Vgl. Schnäbele (1997), S. 25.

(S-O-R-Paradigma) ausrichtet,⁵⁵ wobei die Konsumenten Stimuli von Seiten der Anbieter empfangen, die Konsumenten selbst sich aber gegenüber den Anbietern nur reaktiv verhalten, transformiert die Einbeziehung des Kunden in die Produktion seine passive Rolle in eine aktive Funktion, was dem klassischen Rollenverständnis im Rahmen der Dienstleistungs- beziehungsweise der Investitionsgüterproduktion entspricht.

So ist der *Erstellungsprozeß* der (meisten) *Dienstleistungen*, wie bereits dargestellt, durch eine zeitliche und räumliche Simultaneität von Produktion und Verwertung gekennzeichnet (Uno-acto-Prinzip), was die Integration eines „externen Faktors“ in den Leistungsverwertungsprozeß bedingt. Demgegenüber ist das Rollenverständnis in der Investitionsgüterproduktion dadurch charakterisiert, daß die Unternehmen in interdependenten Beziehungen zueinander stehen, welche durch (weitgehend) rationale Determinanten beschrieben werden können.⁵⁶ Dabei nehmen sowohl die Anbieter als auch die Nachfrager aktiven Einfluß auf die Gestaltung materieller oder immaterieller Leistungen, wobei diese soziale Interaktion auf die in der Regel hohe Komplexität von Investitionsgütertransaktionen zurückzuführen ist. Daher gilt, wie auch beim Ansatz der kundenindividuellen Massenproduktion in der Konsumgüterindustrie, je größer die Komplexität oder je höher der Individualisierungsgrad (zum Beispiel massenhafte Unikate) ist, desto größer ist auch die Einflußmöglichkeit im Gestaltungsprozeß.⁵⁷ Insofern kommt es aufgrund der Einbindung des Konsumenten in den Herstellungsprozeß branchenunabhängig zu einem *einheitlichen Interaktionsparadigma*.

Das Einräumen eines *Prosumenten-Status*⁵⁸ bewirkt, daß ein Anbieter nicht mehr als Produzent von Sach- oder Dienstleistungen angesehen werden kann; vielmehr nimmt er generell den Status eines Dienstleisters an, welcher kundenindividuelle Problemlösungen unter aktiver Beteiligung der Nachfrager im Rahmen von individuellen Anbieter-Nachfrager-Kooperationen erstellt. Darüber hinaus bedingt das neue, einheitliche Interaktionsparadigma für die Unternehmensführung, daß es grundsätzlich keinen oder nur einen sehr geringen Unterschied macht, ob Organisationen oder Konsumenten als Nachfrager auftreten.⁵⁹ So ist es gleichgültig, ob ein PC oder ein Automobil beziehungsweise ein Bankkredit oder ein Darlehen, individuell als Konsum- oder Investitionsgut zu erstellen ist. Insofern kommt es aufgrund des einheitlichen Interaktionsparadigmas zu einer signifikanten Annäherung der Transaktionsbeziehungen und des Leistungserstellungsprozesses zwischen Konsumgüter- und Investitionsgüter-

⁵⁵ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 589.

⁵⁶ Vgl. Gemünden (1981), S. 8 ff.

⁵⁷ Vgl. Schnäbele (1997), S. 27.

⁵⁸ Vgl. Kotler (1986), S. 24.

⁵⁹ Vgl. Schnäbele (1997), S. 30.

produktion sowie Konsumgüter- und Investitionsgütervermarktung. Mögliche Unterschiede treten ausschließlich innerhalb der Dimensionen „Kaufentscheidung / Kaufentscheidungsverhalten“, „Käuferstruktur“ und „Zeitbezug“ auf, wobei es lediglich zu unterschiedlichen Ausprägungen dieser Dimensionen kommt, welche im Einzelfall zu berücksichtigen sind.⁶⁰

Vor dem Hintergrund einer notwendigen marktgerichteten Einzelkundenorientierung steht im Mittelpunkt einer kundenindividuellen Massenproduktion die Schaffung von Präferenzen beziehungsweise produktbezogenen Qualitätsvorteilen auf Basis einer nahezu kostenoptimalen Position, um nutzenoptimale Lösungen für Kundenprobleme zu generieren. Die Einbindung der Nachfrager in die Leistungserstellung sowie die daraus folgende, ex-post-orientierte Produktion führen beim Nachfrager zu einer wahrgenommenen *Intangibilität*.⁶¹ Je intangibler eine Leistung wahrgenommen wird, desto wichtiger ist es für den Anbieter, die Unsicherheit des Nachfragers bezüglich der Produktqualität und Produktfunktionalität abzubauen. Dabei werden die Anforderungen an die Überprüfbarkeit und Beurteilung der Leistungsqualität durch die informationsökonomische Unterteilung in Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter kategorisiert.

Während *Suchgüter* dadurch charakterisiert sind, daß der Nachfrager bereits vor dem Kauf – zum Beispiel durch eine Inspektion oder als Ergebnis einer entsprechenden Informationssuche – die Leistungseigenschaften vollständig beurteilen kann, erlaubt ein *Erfahrungsgut* erst nach dem Kauf – anhand der mit dem Gut gemachten Erfahrungen – eine vollständige Beurteilung. Hingegen zeichnen sich *Vertrauenseigenschaften* dadurch aus, daß sie weder vor noch nach dem Kauf vollständig beurteilt werden können. Da im Rahmen individualisierter Leistungen lediglich standardisierte und vorgehaltene Teilleistungen, wie zum Beispiel Module oder Vorführprodukte, Sucheigenschaften aufweisen, sind individuelle Leistungen und damit auch individualisierte Finanzdienstleistungen schwerpunktmäßig durch Erfahrungs- oder Sucheigenschaften charakterisiert. Der Aspekt, daß Sach- und Dienstleistungen Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften besitzen, legt nahe, Individualgütern einen Dienstleistungscharakter zu attestieren beziehungsweise die Produktindividualisierung als spezielle Form der Dienstleistungsproduktion anzusehen.

Ferner kann die Individualität von Leistungen als eine vom Abnehmer subjektiv wahrgenommene Eignung einer Leistung zur Lösung seines kundenspezifischen Problems charakterisiert werden, wobei hierdurch Individualität mit dem allgemeinen Qualitätsbegriff, welcher den Grad der Eignung eines Produktes für bestimmte Verwendungszwecke definiert, nahezu gleichgesetzt wird.

⁶⁰ Vgl. Schnäbele (1997), S. 30.

⁶¹ Vgl. Schnäbele (1997), S. 54.

Entsprechend dem *anwenderorientierten Qualitätsbegriff*,⁶² welcher auf einem subjektiven, vom Kunden wahrgenommenen Qualitätsverständnis basiert, verkörpert die Leistungsindividualisierung eine spezifische Form der subjektiven Qualitätswahrnehmung. Insofern stellt die Individualität – und damit die individuelle Eignung einer Leistung zur Lösung eines kundenspezifischen, objektiven Problems respektive zur Befriedigung eines subjektiven individuellen Wunsches – *das* dominierende Qualitätsmerkmal der kundenindividuellen Massenproduktion dar und nicht, wie bisher, ein Qualitätsmerkmal von vielen.⁶³

Individualität, als Ergebnis subjektiver Beurteilung, beschreibt somit – wie auch der subjektive Qualitätsbegriff – die wahrgenommene, kundenspezifische Problemlösungsfähigkeit einer Leistung. Zur Beurteilung der Individualität, und somit zur Bewertung der Qualität der generierten Leistung, können – entsprechend dem vereinheitlichten Interaktionsparadigma – der Leistungserstellungsprozeß und die Leistung selbst nicht mehr getrennt voneinander betrachtet werden. Analog zum Qualitätsverständnis von Dienstleistungen sind die *Leistungserstellungsprozeß*- und die *Leistungsergebnisqualität* zu beurteilen. Gleichzeitig richtet sich der Beurteilungsprozeß individualisierter Leistungen aber auch am *sachgüterorientierten Qualitätsbeurteilungsprozeß* und den damit verbundenen Qualitätsdimensionen aus, weil das Ergebnis der kundenindividuellen Massenproduktion tangibler oder intangibler Natur sein kann. Insofern setzt sich die Gesamtbeurteilung der Individualitätswahrnehmung aus intangiblen Prozeß- sowie tangiblen und intangiblen Leistungsergebnisattributen zusammen. Daher ist es für die Beurteilung individualisierter Leistungen und damit der kundenindividuellen Massenproduktion unumgänglich, sowohl Qualitätsattribute aus dem Dienstleistungsbereich als auch aus dem Sachgüterbereich zu verwenden.

Durch das allgemeine Interaktionsparadigma weist eine individuelle Leistung eine mehr oder weniger ausgeprägte *Spezifität* auf, was dazu führt, daß die Eigenschaft der *Reversibilität* (Umtauschbarkeit) sich ähnlich eingeschränkt gestaltet wie bei Dienstleistungen. Während bei stark interaktionsabhängigen Dienstleistungen eine Rückgabe aufgrund der Intangibilität des Leistungsergebnisses völlig ausgeschlossen ist und auch Nachbesserungen nur bedingt möglich sind, können individuelle Leistungen nach ihrem Umtausch beziehungsweise ihrer Rückgabe quasi nur als „vorproduzierte Variante“ vermarktet werden. Zwar liegt somit physische Reversibilität vor, das Leistungsobjekt selbst kann jedoch nur über erhebliche Preisnachlässe weiterveräußert werden. Zudem sind die Umtauschaktion beziehungsweise eine Nachbesserung mit einem hohen zusätzlichen Zeitaufwand und Kosten für den Anbieter und den Nachfrager verbun-

⁶² Vgl. zum anwenderorientierten Qualitätsbegriff *Keuper* (2001), S. 101 ff.

⁶³ Vgl. *Schnäbele* (1997), S. 88.

den. Insofern weisen individuelle Leistungen, wenn auch nicht eine vollständige Irreversibilität, so doch zumindest eine stark eingeschränkte Reversibilität auf.

Aus Sicht der kundenindividuellen Massenproduktion kommt es somit zu einer Relaxation der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, weshalb die Unternehmensführung sich selbst und das gesamte Unternehmen – wie schon zuvor im Rahmen der Konvergenz – zwingend als Dienstleister zu begreifen hat.

F. Unternehmensführung – keine Frage von Sach- und Dienstleistungsproduktion

Als Fazit bleibt festzuhalten, daß sich im Zuge der Individualisierung der Leistungen durch die Interaktion mit dem Kunden die Interaktionsparadigmen der Konsumgüterproduktion, der Investitionsgüterproduktion sowie der Dienstleistungsproduktion einander annähern, was die Basis für ein generisches Verständnis der Unternehmensführung ist. Darüber hinaus wandeln sich, initiiert durch das interaktive Nachfrager-Anbieter-Interaktionsparadigma, Sachgüterproduzenten zu Dienstleistern. Dies wird insbesondere darin deutlich, daß sich Sach- und Dienstleistungsproduktion durch die (zumindest temporäre) Intangibilität individueller Leistungen sowie die in der Spezifität des Angebots begründete eingeschränkte Reversibilität einander annähern. Zudem ist die subjektiv wahrgenommene Individualität, als Grad der Eignung eines Leistungsobjektes zur Lösung kundenspezifischer Probleme, an den Dimensionen „Leistungserstellungsprozeß- und Leistungsergebnisqualität“ zu messen, welche weitestgehend mit den Qualitätsdimensionen „Verrichtungs- und Ergebnisqualität“ im Rahmen der Dienstleistungsproduktion identisch sind. Somit weisen Unternehmen, welche darauf ausgerichtet sind, im Rahmen der kundenindividuellen Massenproduktion kundenindividuelle Leistungen zu generieren, unabhängig von ihrem Leistungsergebnistyp einen Dienstleistungscharakter auf, wobei dieser Charakter durch die notwendige Relaxation der Dichotomie zwischen Sach- und Dienstleistungen auf Basis eines in konvergierenden Märkten unabdingbar notwendigen Leistungsbündels noch weiter verstärkt wird. Die zunehmende Industrialisierung von Dienstleistungen und das zunehmende marktinduzierte Selbstverständnis eines Sachgüterproduzenten, Dienstleister zu sein, bedingen somit eine *generische Unternehmensführung*.

Literaturverzeichnis

- Altenburger, O. A. (1980): Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistungen, Berlin.
- Bolsenkötter, H. (1993): Bildungsbetriebe. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. v. W. Wittmann et al. 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 543-555.

- Brösel, G. / Keuper, F. (2004): Vorwort der Herausgeber. In: Risikomanagement und Risikocontrolling junger Unternehmen in Wachstumsbranchen – Konzeption eines theoriegeleiteten Handlungsrahmens für die praxisinduzierte Unternehmenssteuerung. Verfaßt v. H. Schorcht. Berlin, S. VII–IX.
- Burkhardt, Th. / Lohmann, K. (1998a): Banking und Electronic Commerce im Internet. Berlin.
- (1998b): Wachstum und Facetten des Electronic Commerce – Ökonomische Perspektiven unter besonderer Berücksichtigung des Internet Banking. In: Banking und Electronic Commerce im Internet. Hrsg. v. Th. Burkhardt / K. Lohmann. Berlin, S. 25–44.
- Büttgen, M. / Ludwig, M. (1997): Mass-Customization von Dienstleistungen. Arbeitspapier des Instituts für Markt- und Distributionsforschung der Universität zu Köln.
- Corsten, H. (2001): Dienstleistungsmanagement. 4. Aufl., München / Wien.
- Corsten, H. / Friedl, B. (1999): Produktionscontrolling. Schriften zum Produktionsmanagement. Kaiserslautern.
- Engelhardt, W. H. (1990): Dienstleistungsorientiertes Marketing. In: Integration und Flexibilität. Hrsg. v. D. Adam et al. Wiesbaden, S. 269–288.
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderhäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte – ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. „Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung“, Jg. 45, S. 395–426.
- Gemünden, H. G. (1981): Innovationsmarketing – Interaktionsbeziehungen zwischen Hersteller und Verwender innovativer Investitionsgüter. Tübingen.
- Hering, Th. (2003): Investitionstheorie. 2. Aufl., München / Wien.
- Hildebrand, V. G. (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung – Determinanten und Erfolgswirkungen kundenindividueller Marketingkonzepte. Wiesbaden.
- Keuper, F. (2001): Strategisches Management. München / Wien.
- (2002): Ökonomische Bedeutung der Information in der Informationsgesellschaft. In: Electronic Business und Mobile Business – Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle. Hrsg. v. F. Keuper. Wiesbaden, S. 119–141.
- (2004): Kybernetische Simultaneitätsstrategie – systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma. Berlin.
- Keuper, F. / Hans, R. (2003a): Multimedia-Management -- Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter. Wiesbaden.
- (2003b): Strategisches Konvergenz-Management. In: Handbuch Medien- und Multimediamanagement. Hrsg. v. B. W. Wirtz. Wiesbaden, S. 793–834.
- (2004): Kernkompetenzbasierte Planungsmodelle für das Konvergenz-Management. „Medienwirtschaft – Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie“, Jg. 1, S. 74–82.
- Keuper, F. / Wierzoch, R. (2004): Mass Customization -- antizipative Leistungsabstimmung im kundenindividuellen Massenkreditgeschäft. In: Industrialisierung der Finanzwirtschaft. Hrsg. v. Z. Sokolovsky / S. Löschenkohl. Wiesbaden 2004 (im Druck, o. S.).

- Körnert, J. / Lohmann, K. (2000): Ausgangspunkte eines systemorientierten Managements der Kundenzufriedenheit am Beispiel von Direktbanken. In: Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking. Hrsg. v. H. Locarek-Junge / B. Walter. Berlin, S. 195-232.
- Körnert, J. / Wolf, C. (2000): Marken-Fantasie im Internet Banking. „Die Bank“, o. Jg., S. 744-747.
- Kotler, P. (1986): Prosumers – a New Type of Customer. „The Futurist“, Jg. 20, S. 24-28.
- Langeard, E. (1981): Grundfragen des Dienstleistungsmarketing. „Marketing ZFP“, Jg. 3, S. 233-240.
- Lehmann, A. P. (1989): Dienstleistungsmanagement zwischen industrieller Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion – Reflexe in der Versicherung. Diss. St. Gallen.
- Lohmann, K. (1970): Nichtlineare Modelle zur finanziellen Leistungsprogrammplanung von Kreditinstituten. Göttingen.
- (1989): Finanzmathematische Wertpapieranalyse. 2. Aufl., Göttingen.
 - (2000): Kryptographie – Verschlüsselung von Daten bei Bankgeschäften. In: Finanzielle Märkte und Banken – Innovative Entwicklungen am Beginn des 21. Jahrhunderts. Hrsg. v. J. Holst / M. Wilkens. Berlin, S. 201-224.
 - (2002): Mehr Risiken als Chancen beim Franchising von Filialen. „Sparkasse“, Jg. 119, S. 373.
- Meyer, A. (1990): Dienstleistungs-Marketing. In: Marketing-Systeme – Grundlagen des institutionalen Marketing. Hrsg. v. P. W. Meyer / A. Meyer. Stuttgart, S. 173-220.
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (2002): Marketing. 19. Aufl., Berlin.
- Noller, K.-J. (2001): Strukturen im Wandel. „Bank Magazin“, Nr. 2, S. 18-20.
- Piller, F. Th. (2000): Mass Customization – ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. Wiesbaden.
- Fine, B. J. II. (1991): Paradigma Shift, MIT. Cambridge.
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie. 10. Aufl., Frankfurt am Main.
- Rollberg, R. (1996): Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Say, J.-B. (1852): Cours Complet d'economie politique pratique. Paris.
- Scheer, A.-W. (2000): Industrialisierung von Dienstleistungen. „IWI-Heft 122“. www.iwi.uni-sb.de/iwi-hefte/heft122.html.
- Schmäbele, P. (1997): Mass Customized Marketing – effiziente Individualisierung von Vermarktungsobjekten und -prozessen. Wiesbaden.
- Thielmann, B. (2000): Strategisches Innovationsmanagement in konvergierenden Märkten. Wiesbaden.
- Toffler, A. (1970): Future Shock. Köln.
- Zelevski, St. (1999): Grundlagen. In: Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. v. H. Corsten / M. Reiß. München / Wien, 3. Aufl., S. 1-125.

<i>Hermann Locarek-Junge und Lars Hengmith</i> Quantifizierung des operationellen Risikos – die Quadratur des Kreises?	233
<i>Manfred Jürgen Matschke und Cirsten Witt</i> Entscheidungswertermittlung bei der Vereinigung öffentlich-rechtlicher Sparkassen	249
<i>Hermann Meyer zu Selhausen</i> Das Modellrisiko der Kreditportfoliorisikomodelle – Konzeptionalisierung und Ursachen	273
<i>Peter Reus und Wolfgang Benner</i> „Industrialisierte“ Leistungserstellung in Retail Banking-Netzwerken	297
<i>Gerhard Ring</i> Neue Entwicklungen im Fernabsatzrecht: Erstreckung auf Finanzdienstleistungen	321
<i>Silvia Rogler</i> Diskussion der Fair Value-Bewertung nach IAS/IFRS und ihre Bedeutung für die Unternehmenspolitik von Finanzdienstleistungsunternehmen	349
<i>Peter Rühmann</i> Makromärkte als Instrument der Absicherung gesamtwirtschaftlicher Risiken	379
<i>Bernhard Schwetzler</i> Bankbewertung und Bankcontrolling	391
<i>Robert Straßner und Marén Holdschick</i> Allfinanz durch Kooperation von Finanzintermediären	413
<i>Ursula Walther</i> Qualitätsdimensionen der Finanzberatung	441
<i>Marco Wilkens, Rainer Baule und Oliver Entrop</i> Risikoprämien in Optionspreisen – Reale und risikoneutrale Welten und die Beurteilung von Derivaten	471
<i>Cornelia Wolf</i> Leistungen und Finanzierung deutscher Studentenwerke	501
Autorenverzeichnis	513
Programm und Teilnehmer des Symposiums	520
Stichwortverzeichnis	523